

## Gastronomie et marque : un mariage de raison ?

Caroline Raymond

Dans le propos qui suit, la gastronomie est prise en compte en tant que fait social complexe qui tient de la transformation d'aliments en mets, d'un ensemble de règles de savoir-vivre et de la projection symbolique. La concurrence des chefs étrangers, le besoin de réassurance du consommateur, une indépendance vis-à-vis de la critique ont imposé aux chefs français une logique de marque. Mais quels sont les caractères d'une marque dans la gastronomie ?

Les caractéristiques et évolutions récentes du « marché » de la gastronomie expliquent l'émergence du concept de marque. La France ne peut plus désormais revendiquer sa position hégémonique sur la seule maîtrise de la technique et des savoir-faire ni sur sa capacité combinatoire, à lire et à assimiler toutes les cuisines. La montée en puissance d'autres cuisines du monde et leur médiatisation soulignent le fait que la cuisine française souffre d'un déficit d'image. De l'image à l'image de marque, il n'y a qu'un pas, d'autant plus facile à franchir que l'entrée de la cuisine dans le monde de la créativité, initiée dans les années 70, l'a inscrite dans un système proche de la mode.

### **Gastronomie, concurrence et marque**

La mode a une temporalité propre qui suit le rythme des collections, la cuisine suivant le rythme des saisons. La mode produit donc de

la nouveauté à flot continu avec pour corollaire un système de communication relayant cette nouveauté, faisant dire à B. Beaugé<sup>1</sup> que la cuisine est entrée dans une « dictature du tuyau ». Et la starification des cuisiniers, à l'œuvre depuis quelques années, en est la résultante. En outre, la haute cuisine propose une approche plus globale, multisensorielle, qui traite le repas comme un moment social complexe et pas seulement comme un moyen de s'alimenter. La restauration raisonne de plus en plus en termes de concepts, témoignage de la dynamique de l'économie cognitive et différentielle. Un concept, c'est une idée originale accompagnée d'un modèle économique qui la rend profitable. Le concept peut être la déclinaison d'un thème, d'un produit, d'une région, d'un type de préparation ou de cuisson, mais aussi une ambiance. Cette prise en compte du consommateur amène le restaurateur à formaliser la « promesse » qu'il fait à ses clients et à mettre en œuvre les moyens de la tenir. Formalisation qu'il revient à la marque d'assurer.

Le monde de la gastronomie, s'il semble réservé à une élite, n'en est pas pour autant soumis à de fortes pressions qu'elles soient financières, concurrentielles ou sociétales. La haute gastronomie n'échappe pas en effet à la tension inhérente aux biens de luxe. La rentabilité financière passe par la multiplication de produits dérivés à la griffe du chef pour atteindre le plus grand nombre, au risque de menacer la dimension de rareté associée au luxe. La recherche de nouvelles cibles passe aussi, à un moment du développement, par la conquête – géographique – de nouveaux marchés. La concurrence vient des talentueux chefs opérant dans l'hexagone car il n'y a qu'un nombre limité de places au firmament des étoiles attribuées par le référent en la matière, le guide Michelin. Elle vient également des chefs étrangers qui se révèlent audacieux et créatifs et qui contribuent à la mise en avant de leur pays sur le devant de la scène gastronomique internationale. La gastronomie française, qui a perdu un peu de sa position hégémonique, doit se renouveler pour exister. La pression sociétale vient de l'importance symbolique attribuée aux affaires

de tables dans le dispositif de notre culture. Pour se distinguer, le chef se trouve alors engagé dans une logique de différenciation. Le nom de marque est l'un des vecteurs de l'image de marque et le levier essentiel de création de notoriété<sup>2</sup>. La question de la marque prend alors tout son sens quand on sait qu'elle peut assurer la reconnaissance du chef (la marque est une empreinte mentale), garantir la confiance nécessaire à la réalisation de la transaction commerciale et lui conférer un positionnement unique.

Dans l'univers de la gastronomie, la marque a une fonction de garantie : garantie de qualité, de maîtrise d'un savoir-faire mais aussi garantie d'un certain art de vivre à la française, d'une esthétique préservée, d'une expérience sociale. La marque a donc pour rôle de diminuer le risque physique, porté à son paroxysme dans la gastronomie puisqu'associé à l'ingestion d'aliments. Elle contribue également à réduire le risque social lié à toute consommation identitaire, qu'elle soit ostentatoire ou non. En effet, les aliments ne se réduisent pas à leur dimension gustative, ils sont destinés à être incorporés symboliquement. Ils sont porteurs de sens. Les cuisiniers sont alors des architectes qui modèlent aliments et plats pour en faire des supports d'expérience sociale. Ce qui explique que le risque social inhérent à la « consommation gastronomique » soit élevé, à savoir fortement implicite, épicurienne, identitaire, où le signe a valeur de sens. La multiplicité des dimensions englobées par la cuisine fait entrevoir la plus-value apportée par la marque. La marque endosse donc le rôle de reconnaissance, de garantie, de formalisation d'une promesse ; elle est un « facilitateur » de rencontre entre l'offre et la demande.

### **La marque comme fiction-auteur**

La particularité de la marque dans la gastronomie réside dans son caractère patronymique. La signature fait homme. L'histoire de la cuisine est jalonnée par des noms de femmes et d'hommes. Ces individus ont marqué, par leurs faits et gestes culinaires, les esprits de leur temps et ont reçu en échange reconnais-

sance et notoriété pour leur participation notable à l'édifice gastronomique. Le nom joue ici le rôle de signature d'autant plus qu'il y a reconnaissance par la critique du travail du chef. Comme l'indique B. Heilbrunn<sup>3</sup>, la marque patronymique permet l'ancrage de la marque dans une personne physique et la rend donc tangible puisqu'associable à un individu et par extension à une famille. Le lien ainsi créé l'est sur une relation indicielle, la plus naturelle possible, entre le créateur et sa marque. Mais au-delà de cette fonction indicielle, le nom fait ici valeur d'autorité, de garantie. La marque patronymique montre donc que la fonction du nom de famille a évolué d'une stricte fonction référentielle d'identification à une fonction plus complexe d'authentification et d'attestation.

Pour se développer, la marque doit, à un moment ou un autre, étendre son activité dans le temps et l'espace. Comment, dès lors, dépasser la contradiction inhérente à la marque patronymique, la dichotomie entre celui qui signe le produit et celui qui le fabrique ? La marque patronymique pose de manière consubstantielle la question de la transmission du savoir-faire. Cette dernière permet en effet de garantir la perdurance dans le temps et la consistance dans l'espace, et de développer la fonction de caution de la marque ; défi que doivent relever les chefs afin d'asseoir la pérennité de leur entreprise. La marque caution possède, en effet, une fonction symbolique et magique de contamination par proximité. « Apposer sa marque sur l'ensemble des produits semble signifier que le savoir-faire et l'esprit du créateur s'infusent à l'ensemble des produits cautionnés par la marque »<sup>4</sup>.

### **Deux modèles de marque dans la gastronomie**

Deux grandes tendances se dessinent dans la construction d'une marque de gastronomie. D'un côté, avec un statut d'artiste, le chef est un créateur au sens culinaire du terme. Il possède une cuisine irréductible à toute autre, propose une expérience plutôt individuelle, est dans une logique d'offre plus que de demande dans la mesure où il propose sa

vision du monde à ses convives. De l'autre, le chef est un artisan au savoir-faire reproductible, est créateur de lieux de consommation culinaire, propose une expérience plutôt sociale, est dans une logique de demande dans la mesure où sa création est conditionnée par les attentes des consommateurs. Dans le premier cas, le lieu doit être le reflet de la cuisine. Dans le second, la cuisine est le reflet du lieu, le lieu conditionne la cuisine. Dans le premier cas, il s'agit d'une cuisine d'auteur dans laquelle le produit est mis au service de l'art. Dans le second cas, il s'agit d'une cuisine d'interprétation dans lequel l'art est mis au service du produit. Dans le premier cas, l'idée est de créer un peu de luxe avec les produits les plus simples et les plus banals ; dans le second cas, elle est de répondre à un besoin de première nécessité avec des produits de luxe et un maximum de raffinement. Dans le premier cas, il y a Michel Bras ; dans le second cas, Alain Ducasse.

	LOGIQUE MICHEL BRAS	LOGIQUE ALAIN DUCASSE
Statut par rapport à la création	Artiste	Artisan d'art
Type de création	Culinaire	Lieu de consommation (restaurant)
Type de cuisine	Auteur	Interprétation
Logique de marché	Logique d'offre	Logique de demande
Type d'expérience offert	Expérience individuelle	Expérience sociale
Les produits	Des produits issus du terroir	Des produits de luxe
Business model	Patrimonial	Adossement à des grands groupes hôteliers (ou financiers)

### Michel Bras, manger un paysage

Michel Bras a réintroduit la nature dans la cuisine. Il propose ce qu'il serait possible de qualifier de « nouvelle cuisine du terroir ». « La simplicité est la sophistication ultime » dit Léonard de Vinci. Cette formule reflète bien l'univers de Bras. Il y a une veine terrienne,

patrimoniale, la volonté de transmettre quelque chose. Le type de contrat proposé par la marque Bras est de vivre un moment d'Aubrac, de redécouvrir une nature préservée, dont l'immensité s'offre au regard et est transposée dans l'assiette. « Exister où on est » constitue une des forces de la famille Bras. C'est pour cette raison que l'expérience Bras est difficilement déclinable. Ce qui rend toute velléité d'extension verticale problématique. Et le chef ne s'y est pas trompé puisque le seul autre restaurant qu'il ait ouvert est implanté à Hokkaido, sur un site qui lui rappelle son Aubrac natal et où il a pu reproduire, à l'identique, le lieu et l'esprit de sa cuisine.

Le développement de la marque passe donc par d'autres éléments : des produits, sur lesquels il appose sa marque et qui sont cohérents avec son univers à l'instar des couteaux, indispensable au travail des légumes qui tiennent tant de place dans la cuisine de Bras. La conception de sa marque est le reflet de son positionnement : elle advient, elle s'impose à celui qui prend le temps de la découvrir.

### Alain Ducasse, la gastronomie française marketée

L'art est au service du produit. Alain Ducasse propose une cuisine aristocratique, plus d'interprétation que d'auteur ; une certaine idée du luxe à la française. La cuisine, c'est majoritairement le produit. « Il vaut mieux le turbot sans génie que le génie sans turbot » est une des maximes préférées du chef. Le chef s'engage personnellement à offrir aux hôtes d'un établissement prestigieux les plaisirs des arts de la table. Le concept de Ducasse est simple : synthétiser en un même lieu l'art de la table, l'art de bien manger et l'art de bien recevoir, les trois étant indissociablement liés pour produire une expérience unique à forte dimension sociale, témoignant d'une certaine idée du bon goût.

Une offre qui est clairement identifiée et la plus compréhensible possible afin de la reproduire aux quatre coins du monde. Ducasse crée des concepts, des idées originales accompagnées d'un modèle économique pour les rendre profitables. Chez Ducasse, il y a une prise en compte de l'ambiance qui est fonda-

mentale et qui se traduit par des lieux proches de la culture *clubbing*, des sortes de « place to be ». Mais il a également développé un concept de restaurant autour d'un produit ou plus exactement de deux (bb&Co pour le bar et le bœuf), de thèmes (les bistrots) ou encore de type de préparation (Spoon).

Les concepts de restaurants doivent permettre au consommateur de savoir ce qu'il va y trouver. La promesse est celle d'une qualité constante, de l'excellence dans la cuisine comme dans l'accueil, le décor et les arts de la table, avec pour contrepartie une certaine absence de surprise. Ducasse a ainsi créé un label qui garantit un certain niveau de qualité et de standardisation, à l'œuvre dans les restaurants de palace, qui mettent en avant son nom et où l'exécution des plats est parfaite, d'un classicisme de bon aloi, le service stylé, le décor et les arts de la table mixant un savoir-faire artisanal ancestral à une volonté d'épure contemporaine.

Cette prise en compte première du lieu lui permet d'envisager des extensions verticales qui se traduisent à la fois par l'ouverture de bistrots (à Paris principalement) et l'ouverture de restaurants qui traduisent de nouvelles façons de manger (partout dans le monde). Mais la marque Ducasse n'apparaît pas toujours en première signature, traduisant par là même l'une des principales difficultés à ouvrir des « annexes » quand on est chef trois étoiles : les attentes des consommateurs sont alors très fortes car ils projettent des attentes de « cuisine trois étoiles » dans des lieux dont ce n'est pas la vocation. Cette difficulté s'exprime plus en France. C'est ce qui explique certainement la discrétion de la marque Ducasse dans ses bistrots parisiens, au Spoon de la rue de Marignan alors que le nom de Ducasse apparaît plus volontiers à l'étranger comme à Hong Kong, entérinant l'idée que la marque constitue un prérequis au développement à l'international.

En tout état de cause, Ducasse a réussi à faire que le signe l'emporte ici sur le référent, la communication sur le produit. En cela, il constitue une marque au sens premier du terme, un vecteur sémantique extrêmement puissant. Aller chez Ducasse, c'est avoir la garantie d'une

qualité de service. C'est avoir la garantie d'une cuisine de qualité basée sur de bons produits. C'est avoir la garantie d'un design et d'une vaisselle soignés.

D'une certaine manière, Ducasse s'est inspiré du développement des grandes marques de luxe dans les années 90 en comprenant que la grande cuisine, comme le luxe, sont des productions soignées en « série limitée » ; ce qui leur confère de la rareté. Cette parentèle entre le luxe, la haute couture et la grande cuisine, se vérifie dans les actes en tant qu'elle est stratégique.

L'analyse de ces univers fait ressortir la nécessité fondamentale d'une cohérence entre les valeurs mises en avant par la marque et leur mise en scène dans les éléments figuratifs de la marque. Ainsi, les logos entrent-ils en résonance avec le positionnement et la vision du monde des chefs. Le logo de l'ADPA (Alain Ducasse au Plaza Athénée) véhicule les idées de maîtrise et d'excellence et celui de Bras est une métonymie de la nature. De la même manière, les restaurants témoignent de leur « promesse de marque ».

	ALAIN DUCASSE	MICHEL BRAS
L'univers	Art de vivre, art de bien manger et art de recevoir	Manger un paysage
Le chef	Maîtrisé	Réservé, réfléchi
La promesse	L'excellence à la française	Voyage intérieur et découverte d'un ailleurs
Le territoire	La Méditerranée	L'Aubrac
Le temps	Arrêté et effréné	Immobile

Un chef peut donc se positionner sur le marché de la gastronomie : chef ou entrepreneur, artiste ou artisan, proposant une expérience avant tout culinaire (avec pour arrière-plan le plaisir du gourmet) ou une expérience « holistique » (avec une dimension sociale plus marquée), favorisant plutôt l'être ou le paraître, répondant à une attente du consommateur ou l'invitant à partager sa vision du monde, se diversifiant ou restant centré sur son activité de base, se démultipliant ou pas.

## Construire sa marque

### Penser sa cuisine

Le travail du chef est aujourd'hui conceptuel. Il doit être capable de définir son « style ». Ducasse communique sur sa cuisine de manière très claire. En tant que créateur, il dit s'attacher à « réinterpréter cette cuisine de l'essentiel, simple, lisible et compréhensible par tous en un subtil équilibre entre la tradition, l'évolution et la modernité ». Une seule et même conduite guidée par la saisonnalité de produits rigoureusement sélectionnés et par une gamme large de techniques précises, parfaitement adaptés afin d'exhaler leurs saveurs originelles.

Michel Bras a une tactique différente. Plus que de cuisine, il a un discours sur le monde qui l'entoure, et ce discours passe notamment par sa cuisine mais aussi par les objets qu'il propose à la vente. Un discours sur le respect des choses, sur la simplicité, sur la capacité d'émerveillement, sur la vie ; discours qui se retrouve dans les accords de plats, l'harmonie qui se dégage de ses assiettes, les associations de goûts et de couleurs.

Pour penser sa marque, le cuisinier peut solliciter le critique qui endosse alors un rôle de théoricien et concepteur. Le cuisinier est dans le faire, le critique dans le dire, et peut donc aider le cuisinier à mettre des mots sur sa cuisine, voire à l'aider à cadrer une offre qui soit cohérente et en accord avec les attentes du public. Le critique peut aider le cuisinier à comprendre jusqu'où innover, à définir les limites de son exercice pour d'une part être cohérent avec son univers, d'autre part satisfaire la demande de sa clientèle. Car le cuisinier ne peut pas se permettre d'avoir un succès posthume, comme un artiste. Si sa cuisine est trop avant-gardiste, le public risque de ne plus suivre. Le critique peut alors donner le sens de la réalité au créateur en lui apportant des références hors de son champ de compétences. Il peut faire part des tendances qu'il sent sur le marché. Le chef doit donc penser sa cuisine, en s'aidant de l'expertise de la critique gastronomique notamment, avant que de communiquer sur son identité et avant que de songer à l'exporter. En effet, créer un corpus

théorique autour de sa cuisine permet, outre de se définir un territoire, un positionnement, de préparer la transmission du savoir, pilier de toute stratégie de marque patronymique.

### Transmettre son savoir-faire

Ducasse a parfaitement intégré la transmission du savoir-faire. C'est certainement l'une des forces de son système. Avoir formalisé la transmission du savoir en créant Alain Ducasse Formation qui dispense des formations sur la cuisine d'Alain Ducasse. Pour reprendre les termes du chef sur son site « Le savoir n'est rien s'il ne se partage pas. S'il ne se transmet pas, il ne perdure pas. L'excellence n'est pas innée. On s'en approche par touches, par essais successifs, par la mise en pratique systématique et la répétition des gestes les plus exigeants. » Cette transmission du savoir-faire est peut-être plus facile à organiser quand la créativité n'est pas tant du côté du goût que de son mode de consommation. Car c'est dans le respect des règles et dans leur interprétation par les différents chefs de sa galaxie que réside la force de Ducasse. Par ailleurs, cette approche de la formation permet à Ducasse d'organiser la détection et le renouvellement des talents et des projets. En revanche, chez Michel Bras, la transmission du savoir est totalement induite puisqu'elle est partie prenante de la relation père-fils.

Au reste, le chef qui a développé une marque peut développer une activité de formation en dehors de la nécessité de former ses propres équipes à sa cuisine. La formation intervient à deux niveaux : dans la stratégie de construction et de développement de la marque car le chef doit être capable de placer des équipes formées à sa cuisine, mais elle intervient également comme activité autonome. Ainsi l'Institut Paul Bocuse à Lyon forme aux métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des arts culinaires et propose des cursus de formation initiale et continue en collaborant avec l'IAE de l'université Lyon 3. Cet exemple montre l'un des développements possibles pour un chef qui a construit sa marque : créer une école qui devienne une référence et garantisse la pérennité du nom du chef bien après sa mort.

En tout état de cause, la transmission du savoir constitue une clé de voute dans la capacité du cuisinier à construire une marque et à l'inscrire dans la durée. Cette transmission est essentiellement la résultante d'un phénomène de capillarité par lequel les équipes assimilent la pratique du chef en étant à ses côtés, en la vivant quotidiennement.

### Gérer la créativité

La créativité est une valeur cardinale d'un grand chef. Le marché et les techniques rendent tout ou presque reproductible et obligent donc à inventer et à produire plus vite de la différence. Cette recherche conjointe de nouveau et d'exceptionnel permet de tendre vers l'unicité de l'objet. Positionner le cuisinier comme créateur, c'est garantir l'unicité et le caractère exceptionnel de l'expérience. C'est donc justifier une offre de luxe avec un prix particulièrement élevé.

Avec cette entrée dans le monde de la créativité, la cuisine participe aujourd'hui du système de la mode. Le parallèle a été souvent fait d'ailleurs entre haute couture et haute cuisine, prêt-à-porter de luxe et bistrots de luxe également, ou prêt-à-porter tout court pour justifier la collaboration de chefs étoilés avec l'industrie. Comme la mode a son rythme semestriel, la cuisine s'est donné celui des saisons. Ducasse au Plaza change un plat de la carte tous les dix jours. Michel Bras change sa carte tous les jours. Mais il s'agit à chaque fois de variations autour d'un même thème. Certains plats de la carte de Michel Bras y sont inscrits depuis plus de vingt ans que l'on pense au Gargouillou ou au Coulant au chocolat sur une idée originelle de 1981 pour lequel le chef est allé jusqu'à déposer un brevet. Ces plats constituent une garantie de la continuité de la marque Bras.

La marque dans le monde de la gastronomie a ceci de particulier qu'elle constitue quasiment un label de garantie de créativité. Comment se fait le passage de l'individu créatif à une entreprise capable de conserver, en la démultipliant, cette capacité créative ?

La capacité à articuler les dimensions collective et individuelle du processus créatif est la garantie d'une construction de marque

pérenne. Articuler ces deux dimensions revient à penser deux ordres à priori antinomiques. L'acte créatif est aléatoire, puisqu'il a pour origine l'inspiration. Il est libre là où l'organisation a des contraintes de rythme de production, de coût et de style.

Le « management de la création » a pour vocation à résoudre ce paradoxe en modélisant la création organisée. Ainsi, quatre étapes successives ont été identifiées dans le processus créatif, qui peuvent faire intervenir alternativement ou simultanément le créateur ou ses équipes : l'inspiration, le cadrage, la mise en forme et la validation. On voit tout de suite qu'un chef comme Alain Ducasse intervient en début de processus et sur la validation mais laisse à d'autres le soin de mettre en forme. A *minima*, le cadrage initial et la validation finale sont toujours pris en charge par celui qui assume la responsabilité de l'œuvre. Ce sont eux qui définissent la qualité d'auteur »<sup>5</sup>. La marque fonctionne alors comme « fiction-auteur » pour reprendre les termes de B. Heilbrunn<sup>6</sup>, « garantissant l'unité de l'œuvre en la rapportant à un foyer unique d'expression ». Ainsi, quand on va dîner chez Ducasse, qu'il soit ou non derrière les fourneaux, importe peu. C'est la force de son nom, de sa marque qui entretient cette illusion du convive qu'il est allé chez Ducasse. Le nom du chef de cuisine s'efface derrière le prestige associé au nom du maître.

L'idée même de « management » de l'inspiration peut sembler absurde. Il n'empêche que de nombreux chefs mettent en place un certain nombre de dispositifs pour favoriser l'expression de leur inspiration. Ainsi, Michel Bras passe six mois de l'année à parcourir le monde à la rencontre des cuisines populaires et des traditions culinaires. Alain Ducasse part à la recherche des dernières tendances en matière de restauration quand Pierre Gagnaire parcourt l'Asie et le Moyen-Orient.

Autre moyen de favoriser l'inspiration, utiliser les innovations techniques et technologiques. En disant cela, on ne confond pas la création qui est le surgissement de l'idée et l'innovation qui est le moyen de la mettre en œuvre. Mais il y a des navettes permanentes entre création et innovation, qui se nourrissent l'une l'autre. La

révolution instituée par la « nouvelle cuisine » a été rendue possible grâce à des outils comme la poêle anti-adhésive, la cuisson sous vide, le four micro-ondes, la vapeur, les mixeurs et robots. Toutes ces innovations ont été mises à profit pour autoriser cette cuisine qui respecte davantage les produits, préserve leur saveur et toutes leurs qualités nutritives. Cette tendance se traduit aujourd'hui dans la gastronomie moléculaire : Ferran Adrià a révolutionné la cuisine contemporaine en mobilisant des technologies nouvelles et en systématisant cette démarche. L'innovation vient donc soutenir son projet créatif qui est de déstructurer la cuisine mais en retour, elle le nourrit.

#### Le fin mot de l'histoire : la cohérence

La stimulation du goût permet de ne plus tant vendre des produits matériels que des expériences mobilisant en premier lieu les sensations. L'expérience est tantôt culinaire, tantôt sociale, parfois de vie. Ce qui rend l'expérience unique, ce n'est pas tant la magnificence des produits, l'originalité de la cuisine, le soin mis dans la décoration, mais la cohérence entre les valeurs que met en avant le cuisinier et leur mise en scène dans l'assiette et dans le restaurant. Le restaurant et la cuisine doivent être une métonymie de la marque, doivent être capables de véhiculer les valeurs de la marque, de traduire ses promesses. Il doit y avoir cohérence entre les éléments discursifs (véhiculés par les livres, les discours des chefs) et les éléments figuratifs que sont le logo, la carte, le restaurant.

Ce qui rend l'expérience chez Bras si particulière, c'est le sentiment d'harmonie lié à la congruence entre la vision du monde qui sous-tend ses discours, la vision du monde proposée par sa cuisine, la vision du monde proposée par le restaurant. Chacun de ces éléments entre en résonance avec l'autre, renforçant l'impression d'ensemble. L'harmonie étant la qualité à la fois esthétique, morale et même physique résultant d'un juste équilibre dans le choix, la proportion et la disposition des composantes de la marque. Dans la marque Bras, chaque signe est porteur de sens. C'est également la force du modèle de Ducasse de disposer d'un discours construit

sur son absence des fourneaux, sur son rôle de « chef concepteur », sur la promesse faite à ses clients, sur la défense du patrimoine culinaire français, sur la recherche de l'excellence.

Le tableau de synthèse ci-dessous met en avant les axes permettant au chef de construire sa marque. Il n'y a pas de différence fondamentale entre la constitution d'une identité de marque pour un chef-artiste ou pour un chef-artisan. Les différences interviennent plus dans le développement de la marque. Certaines prises de position du chef (notamment son statut d'artiste) peuvent rendre plus délicates certaines logiques d'extension de la marque (notamment la multiplication des restaurants).

	ARTISTE	ARTISAN D'ART
Axe n°1	Penser sa cuisine	
Axe n°2	Transmettre son savoir-faire (transmission primaire, le chef est derrière ses fourneaux)	Transmettre son savoir-faire (transmission secondaire : le chef forme des formateurs)
Axe n°3	S'appuyer sur des collaborateurs de longue date	
Axe n°4	Etre créatif tout en restant fidèle à son style	
Axe n°5	Obtenir la reconnaissance des pairs (cuisiniers et critiques gastronomiques)	
Axe n°6	Construire sa notoriété (site Internet, relations presse, livres de cuisine, événements et festivals culinaires, émissions de télévision...)	

#### Penser son développement

Une fois ces différents éléments pris en compte, le chef peut penser à se développer, en gardant en tête ce principe fondateur de cohérence. Différentes options s'offrent à lui. En premier lieu, le maillage du territoire avec l'ouverture de restaurants à l'international et l'extension vers le bas avec l'ouverture d'annexes et de bistrotts. En deuxième lieu, les activités hôtelières ; en troisième lieu la vente de produits portant la marque du chef ou la collaboration avec l'industrie agroalimentaire. En quatrième lieu, on recense l'activité de conseil et de formation.

Une fois que le chef a installé sa marque et s'inscrit dans une logique d'ubiquité, la charge

symbolique autrefois attribuée au plat est transférée à la marque. La conséquence de la logique semi-industrielle qui accompagne le développement de la marque est la reproductibilité de l'expérience en de multiples lieux et la perte de substance, d'épaisseur, d'unicité de l'expérience qui s'ensuit. La marque est alors paradoxalement chargée de recréer cette charge symbolique qu'elle a contribué à affaiblir. Ce qui explique que beaucoup de grands chefs choisissent de ne pas reproduire leurs plats dans l'espace, simultanément, en différents endroits. Ce qui est reproduit, c'est un esprit et une signature à la faveur d'une carte adaptée aux produits et usages locaux.

	ARTISTE	ARTISAN D'ART
Axe n°1	Multiplication de restaurants difficile. Reproduction et déclinaison possibles mais de manière très limitée (due à la présence du chef au piano)	Extension verticale et géographique avec ouverture d'annexes et de restaurants gastronomiques en France et hors des frontières
Axe n°2	Hôtellerie	
Axe n°3	Développement de produits à marque propre Développement de produits co-brandés hors agroalimentaire	Développement de produits à marque propre Développement de produits co-brandés (tous secteurs)
Axe n°4	Conseil culinaire, formation	

Les voies de développement envisageables pour les « chef-marque » sont donc nombreuses mais dépendent néanmoins de leur positionnement en tant que créateurs – artiste ou artisan. Il est plus difficile pour un chef « artiste » de se développer en multipliant les ouvertures de restaurants car son absence des fourneaux est plus problématique. Il préférera donc investir dans des activités d'hôtellerie, dans la vente de produits dérivés (hors produits alimentaires) ou dans le conseil culinaire et la formation. Pour le chef artisan, toutes les voies de développement sont envisageables, en gardant néanmoins en tête qu'une marque n'est pas extensible à l'infini et qu'elle peut perdre sa capacité à exprimer la primauté propre à toute marque de luxe.

Deux modèles de marque cohabitent. Le premier modèle, celui développé par Alain Ducasse, lui permet de multiplier les ouvertures de restaurants en France et à l'étranger, avec le risque associé suivant : à force d'extensions verticales la marque peut être chargée de signifier une primauté qu'elle ne peut plus assumer. Elle risque de perdre sa capacité à créer un bien de luxe. Ce qui amène Ducasse à considérer le rôle de sa marque dans une logique d'endossement (comme caution secondaire) et à utiliser son nom pour les seuls restaurants ayant des prétentions gastronomiques. Le deuxième modèle, celui de Michel Bras, où le cuisinier est un artiste qui propose sa vision du monde repose sur une logique d'offre et de création de goûts nouveaux. Ce modèle impose plus de limites en matière d'ouvertures de restaurant car nécessite, malgré tout, la présence du chef derrière son piano, pour justifier l'acte créateur. Présence qui légitime l'unicité de l'expérience et en assure le caractère « luxueux ». Le modèle économique de Bras est familial et patrimonial. Sa vision de la marque est moins formalisée, il la laisse advenir. Le risque associé à ce modèle réside dans de plus faibles potentialités de croissance.

Caroline Raymond

1. Bénédicte Beaugé, *Comment dire qu'un talent est nouveau ?*, Conférence donnée à L'École de Paris du management, décembre 2007.
2. Benoît Heilbrunn, Le patronyme fait-il patrimoine ?, in *La Revue du financier*, 2003, p. 47-55.
3. Benoît Heilbrunn, *ibid.*
4. Benoît Heilbrunn, *ibid.*
5. Thomas Paris, De Mozart à Pixar : quand la créativité devient organisationnelle, in *Mode de Recherche* n° 10, IFM, juin 2008, p 3-15.
6. Benoît Heilbrunn, *op. cit.*